



Informe final de práctica tutoriada

Análisis de la comunicación digital y tradicional. Caso de estudio Fava Hnos.

Especialización en Administración de Negocios

Autora: Lic. Sofía Argento

Directora: Mg. Ana Biasone

Co-Director: Mg. Daniel Bertagno

Mar del Plata

Julio 2019

## Índice

<a href="#"><u>Introducción</u></a>	1
<a href="#"><u>Justificación</u></a>	3
<a href="#"><u>Objetivo general</u></a>	5
<a href="#"><u>Objetivos específicos</u></a>	5
<a href="#"><u>Desarrollo</u></a>	6
<a href="#"><u>Análisis del contexto de la comunicación digital</u></a>	6
<a href="#"><u>Descripción de los modelos de comunicación del siglo XX y XXI</u></a>	10
<a href="#"><u>Características del nuevo consumidor</u></a>	13
<a href="#"><u>La dirección estratégica y las nuevas tecnologías</u></a>	18
<a href="#"><u>Definición y caracterización de las redes sociales</u></a>	19
<a href="#"><u>Tendencias del mercado de la comunicación</u></a>	20
<a href="#"><u>Análisis del caso Fava Hnos. S.A.</u></a>	26
<a href="#"><u>Descripción de la empresa</u></a>	26
<a href="#"><u>Decisiones estratégicas</u></a>	26
<a href="#"><u>Presupuesto</u></a>	27
<a href="#"><u>Comunicación interna</u></a>	27
<a href="#"><u>Competencia</u></a>	28
<a href="#"><u>Análisis de la publicidad tradicional</u></a>	28
<a href="#"><u>Otras acciones de comunicación</u></a>	29

<a href="#"><u>Medición</u></a>	29
<a href="#"><u>Análisis de las redes sociales</u></a>	30
<a href="#"><u>Favacard</u></a>	30
<a href="#"><u>Paseo de compras</u></a>	33
<a href="#"><u>Prestamos Muy</u></a>	36
<a href="#"><u>Matriz FODA</u></a>	38
<a href="#"><u>Propuesta</u></a>	41
<a href="#"><u>Conclusiones</u></a>	43
<a href="#"><u>Bibliografía</u></a>	45

## Índice de tablas

Tabla 1: Comparación medios de comunicación tradicionales y medios sociales.....	12
Tabla 2: Matriz FODA .....	38

Índice de figuras

Figura 1: 2018 *This is What Happens In An Internet Minute*.....15

## Introducción

El presente informe final de práctica tutoriada tiene como objetivo cumplir los requerimientos para la obtención del título de Especialista en Administración de Negocios, dentro de la Maestría en Administración de Negocios cursada en la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Es por este motivo que el tema seleccionado fue el análisis de la comunicación digital y tradicional, donde se analizará específicamente el caso del grupo económico Fava Hnos. en la ciudad de Mar del Plata.

A lo largo de las diferentes materias cursadas se pudo observar la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, y como es transversal a todas sus áreas.

El informe se dividirá en tres grandes ejes. El primero se enfocará en describir el contexto actual de la comunicación en contraposición a los modelos anteriores de comunicación, se hará hincapié en los desafíos que presentan las organizaciones actualmente y sus relaciones con los públicos de interés. Asimismo se analizará la industria de los medios de comunicación y entretenimiento, las características que presentan los consumidores en la actualidad, los desafíos que tienen aquellos que están al mando de empresas y su relación con las nuevas tecnologías. Como conclusión de esta sección, se procederá a detallar las características de las redes sociales actuales y de las tendencias en esta industria. El segundo eje se orientará a realizar el análisis comunicacional del grupo económico Fava Hnos, específicamente sus tres unidades de negocios (*Préstamos Muy*, *Paseo de Compras* y *Favacard*). Para ello se realizará una comparación entre la comunicación digital y los medios de comunicación tradicionales empleados por el departamento de marketing. A modo de conclusión de esta sección se elaborará una matriz

FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) específica del área estudiada. El tercer eje se compondrá de la propuesta elaborada por la autora del informe a partir de lo analizado anteriormente a modo de potenciar las fortalezas de la organización, poder reducir las debilidades de la misma, considerando las oportunidades y amenazas del entorno. Por último se detallarán las conclusiones, que podrán servir como guías inspiradoras de la futura tesis de maestría.

## Análisis de la comunicación digital y tradicional. Caso de estudio Fava Hnos.

### Justificación

Una organización es un grupo social constituido por personas, tareas y procesos que forman una estructura sistemática de relaciones e interacciones. Surge de una necesidad de cooperar para obtener fines determinados y requiere de jerarquización, división de trabajo y coordinación para lograr sincronizar los recursos y esfuerzos.

La comunicación está presente en todas las funciones mencionadas, y la idea de que tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse suele ser de aceptación general. Annie Bartoli (1992) plantea que la organización y la comunicación se piensan como acciones naturales, lo que conlleva a no abordarlas como una problemática compleja y global de gestión. Además, tanto la comunicación como la organización son multidimensionales, intangibles y transversales, ya que están presentes en todas partes e influyen a todos.

La organización no se reduce solamente al organigrama, sino que también está formada por procedimientos, sistemas de transmisión de información, gestión y mecanismos de coordinación, entre otros. “La organización requiere programas y dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia (...) Para mantenerse flexible y reactiva la organización debe ser comunicante” (Bartoli, 1992).

La organización y la comunicación deben ser articuladas, coordinadas y ser coherentes. Este vínculo tiene dos componentes que definen la línea de acción y el funcionamiento de la empresa que busca resultados. El componente político que se relaciona con la estrategia global de la empresa y un componente sociocultural que se vincula con la representación de los valores y fenómenos de poder formal e informal, distribución de responsabilidades y funciones.



Las organizaciones se encuentran atravesando un contexto turbulento, de cambios constantes, donde la comunicación digital es parte del día a día de todas las personas. Atrás quedaron esos tiempos donde era posible vivir sin *smartphones* o internet. Frente a esta complejidad, las organizaciones deben estudiar estos fenómenos, ver como las afecta, analizar cómo están compuestos para luego adaptarse, incorporar estos cambios y no quedar atrás de sus competidores. Considerar a la comunicación como parte de la estrategia general del negocio resulta fundamental ante este panorama.

Estos son los motivos que impulsan a que en el presente trabajo se analice diferente bibliografía, trabajos e informes más actuales, con el objetivo de entender el contexto que rodea a las organizaciones y pueda ser un aporte enriquecedor para ellas.

El cambio en las organizaciones, no sucede de un día para el otro, sino paulatinamente, ellas incorporan la comunicación digital al mismo tiempo en que se continúa con la comunicación tradicional, acompañando los cambios de sus *stakeholders*. Resulta de interés para el desarrollo del presente trabajo analizar el caso del grupo económico Fava Hnos. y ver cómo se da esta sincronización entre la incorporación de las nuevas tecnologías y la comunicación a través de canales tradicionales. Por último, se pretende analizar si las formas de comunicación tradicionales responden a las mismas lógicas y exigencias de la comunicación de hoy en día.

## Objetivo general

Describir las siguientes características: roles y actitudes del emisor y receptor, objetivos comunicacionales y medios utilizados en la comunicación digital y tradicional –Análisis del caso Fava Hnos.

## Objetivos específicos

Describir el contexto actual de las nuevas tecnologías y las tendencias de la industria de la comunicación digital.

Caracterizar al consumidor/usuario actual (en cuanto a su poder, proceso de compra, relaciones con otros consumidores y proactividad) y su relación con la comunicación digital.

Describir las necesidades de segmentación, experiencia del consumidor, concepto de trabajo, planificación, presupuesto e información a las que responden la comunicación tradicional y la digital.

## Desarrollo

### Análisis del contexto de la comunicación digital

Se está atravesando un período con cambios constantes, expansión de mercados, globalización, donde se presta especial atención en la calidad y hay una gran competitividad.

Otros aspectos que acompañan a estos cambios son la fragmentación de los públicos, que superan los tradicionales criterios de segmentación del mercado, la homogeneización de las marcas y una orientación de las empresas hacia los servicios, en detrimento de lo material. Como resultado de esto, Dueñas, Mier-Terán Franco y Lozano Fernández (2018) plantean que las organizaciones deben tomar conciencia del nuevo entorno donde se genera una redefinición de la comunicación, ya que el foco pasó de estar en el producto a estar en la marca para fortalecer la imagen y reputación. En consecuencia, las empresas no pueden permanecer aisladas.

Este puede denominarse el siglo de los intangibles donde la comunicación, la cultura y la identidad son los pilares principales. Desde este paradigma, Valle (2003) explica que la comunicación pasa a ser una herramienta estratégica en los procesos de redefinición de la organización con su entorno. Valle (2003) plantea que a la organización hay que observarla desde la comunicación, y esto representa un cambio de fondo más que de forma. La implementación de las nuevas tecnologías de comunicación se ha posicionado como una herramienta para que la empresa sea competitiva.

Ante este contexto, resulta de importancia monitorear las demandas y deseos de los públicos, gestionar una relación con ellos y mantenerla en el tiempo. Las organizaciones deben poner en marcha estrategias y nuevas formas de gestión que le permitan competir con garantías de éxito. En este sentido, es indiferente el tamaño que tenga la empresa ya que este marco es un

común denominador, y todas deben gestionar la comunicación y ubicarla en un lugar estratégico (Dueñas, Mier-Terán Franco y Lozano Fernández, 2018).

El siglo XXI trajo nuevos desafíos para la gestión de las empresas y la incertidumbre es lo que caracteriza a este período. La necesidad de comunicar es muy antigua y en la actualidad se ha transformado en una obligación para que las empresas alcancen el éxito.

Internet está generando una reconfiguración de las relaciones entre las empresas y sus *stakeholders*, llevándolas a poner en duda las estrategias actuales. También genera cambios en los modelos de negocios tradicionales y el surgimiento de nuevos conceptos. La “web 2.0” implica que las empresas tengan estrategias específicas y acordes a su lógica, en donde diferenciarse es algo necesario y debe hacerse de forma eficaz a la hora de crear perfiles en las redes sociales (Dueñas, Mier-Terán Franco y Lozano Fernández, 2018).

García Avilés (2009) plantea que la implementación generalizada de la tecnología facilita la convergencia de medios digitales y propicia la integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes. Cualquier cambio tecnológico genera que la infraestructura utilizada hasta el momento quede obsoleta. En esta línea de análisis, internet se ha convertido en el paradigma de la sociedad de la información, ya que posibilita una distribución instantánea, interactividad e intercambio de contenidos, entre otros.

## Datos de la industria de los medios de comunicación y entretenimiento

A continuación se expondrán las principales conclusiones a las que llega la 18° edición del Anual Global Entertainment and Media Outlook de PwC<sup>1</sup> sobre la industria de los medios y del entretenimiento en Argentina.

El informe estima que en el período de 2017 a 2021 la industria de medios y entretenimiento crecerá a una tasa anual de 4,2%, se volverá más competitiva y el foco estará puesto en la experiencia del usuario, como estrategia de diferenciación.

Las mayores ganancias de esta industria están dadas por internet, seguida de la televisión paga. A nivel mundial, la televisión paga muestra un desaceleramiento. En Argentina se replica la misma situación, ya que la cantidad de abonados ha llegado a su máximo y durante este período comenzará a descender. Inversamente sucede con internet, cuyas suscripciones tenderán a aumentar durante estos años.

Con respecto a la publicidad, durante el año 2016 a nivel global los ingresos por publicidad *online* superaron por primera vez a los ingresos de la televisiva. En Argentina, sin embargo, la publicidad televisiva aún sigue imponiéndose por sobre la *online*, ya que los anunciantes prefieren todavía la televisión tradicional para llegar a una audiencia mayor. Igualmente se puede observar a nivel mundial una tendencia hacia un enfoque multiplataforma para utilizar redes sociales mientras se ve televisión.

Dentro de las industrias con más futuro para 2022, el informe destaca los videojuegos (como los juegos sociales y por aplicaciones como Pokemon Go), videos por internet y música, siendo estas las que más enfocaron sus estrategias hacia los consumidores (D2C<sup>2</sup>).

---

<sup>1</sup> Price Waterhouse & Co.

<sup>2</sup> Direct to Consumer

Por otro lado, se encuentran aquellas industrias en las cuales se prevé un decrecimiento o crecimiento más desacelerado como es el caso de los periódicos, libros y revistas, donde el mercado global tiende a reducirse.

En cuanto a la publicidad, el informe de PwC concluye que, el 87,2% de los ingresos del mercado proviene de la publicidad impresa, que durante los próximos cinco años crecerá levemente generando u\$s 594 millones en 2021, mientras la publicidad digital crecerá generando ganancias u\$s 24 millones.

Los analistas identifican, en los segmentos estudiados (acceso a Internet, televisión paga, publicidad en Internet, publicidad en televisión, periódicos, libros, B2B<sup>3</sup>, revistas, cine, música, publicidad exterior, videojuegos, radio y videos por internet) en 54 países, una brecha entre la forma en que los usuarios experimentan el entretenimiento y cómo las empresas producen y distribuyen sus productos o servicios, y afirman que este espacio lo han cubierto los avances tecnológicos. Es por esta brecha que las empresas no solo se están enfocando en los contenidos y en su distribución, sino que además están desarrollando experiencias adecuadas para sus usuarios. Para llevar adelante este plan de acción, afirman que se necesitan dos estrategias claves, por un lado empresas y marcas con fuerte anclaje en comunidades activas de seguidores, y por el otro, aprovechar las tecnologías para brindar experiencias superadoras. Con el objetivo de implementar dichas estrategias, es importante que las empresas y marcas sepan quienes son sus fans y ponerlos en el centro del negocio.

En consecuencia, industrias como la de los videojuegos, videos por internet y música son las que tienen la tendencia de crecimiento más alta, debido a que la experiencia del usuario está en el centro de la estrategia de negocio.

---

<sup>3</sup> Business to bussines

Con el surgimiento de internet móvil de alta velocidad en gran parte del mundo, internet consolida su crecimiento, mientras que la televisión desacelera el suyo debido a una saturación del mercado. A pesar de esta tendencia, el mercado local de la televisión argentina es proporcionalmente mayor al de Latinoamérica, ya que se sigue imponiendo por sobre la *online*. Asimismo, para el 2021 se espera que las empresas se enfoquen hacia la comunicación multiplataforma.

Ante este panorama, el informe concluye que el comunicador tiene el reto de generar sentido de trabajo en torno a las nuevas tecnologías. La comunicación no es una opción. En este contexto donde lo intangible tiene tanto valor, cobran mayor relevancia la marca, la calidad, las relaciones, la identidad y la innovación, entre otras. Las empresas deben tener la capacidad de adaptarse a los nuevos requerimientos del entorno y hacer aportes significativos desde la comunicación.

#### Descripción de los modelos de comunicación del siglo XX y XXI

Días Baptista (2016) expresa que la comunicación tradicional no responde a las exigencias contemporáneas. Los mecanismos tradicionales no resuelven las demandas actuales de las informaciones y el concepto de *feedback* es una retórica corporativa, ya que los individuos están mucho más interconectados que aquellos oyentes en la reconocida teoría funcional.

El autor, antes mencionado, afirma que los sistemas de información y modelos de comunicación organizacional digitales y tradicionales presentan notables diferencias que repercuten en el éxito o fracaso de la empresa.

El surgimiento de internet y el impacto social que generaron las TIC'S produjeron cambios en los modelos comunicativos. El modelo de Shannon y Weaver donde grafican el

proceso de comunicación, se presenta como lo previo a los nuevos paradigmas del siglo XXI. El modelo tradicional de comunicación está basado en la emisión directa de un mensaje desde un emisor hacia un receptor, utilizando un canal y un código determinado (Dias Baptista, 2016).

En cambio, el autor describe a la comunicación digital como colectiva, social e interpersonal, que presenta la característica de ser sincrónica o diacrónica y se basa en la hipertextualidad, rompiendo con la linealidad del modelo tradicional. Otra característica de la comunicación digital que plantea el autor es la ausencia de un emisor y receptor directo que se relacionan a través de un canal único y con un código establecido previamente, sino que el proceso comunicativo se da a través de diversos canales y códigos.

Los roles de emisor y receptor en la comunicación tradicional están bien diferenciados, en cambio, en el nuevo modelo digital, los roles se intercambian rápidamente.

La comunicación de masas se ha transformado durante los últimos años debido a internet que facilita la intervención de los ciudadanos en debates sociales, facilita los movimientos sociales y la opinión pública.

La web 2.0, es decir las aplicaciones y páginas web, fue fundamental en la transición de los soportes tradicionales hacia las nuevas plataformas. A través de esta posibilidad tecnológica se facilita la intercomunicación entre los individuos y colectividades que habitan en el mismo universo que es internet (Campos Freire, López Cepeda, Otero Santiago, 2010).

Por lo tanto, se pasó de un modelo tradicional caracterizado por ser unidireccional donde el objetivo era transmitir un mensaje para informar, al modelo de comunicación en red que es multidireccional, donde todos los interlocutores intervienen para comunicar, persuadir, convencer, conmover y, de esta forma, obtener un diálogo más directo entre el cliente y las marcas.



En consecuencia, Dias Baptista (2016) afirma que, toda esta situación influye sobre la empresa y aquellas que no se adaptan rápido a los cambios tecnológicos se quedan atrás, incomunicadas. Incluir a las nuevas tecnologías en la empresa implica un cambio de paradigmas organizacionales y comunicativos, ya que han influido en la cotidianeidad de la compañía y su relación con el ambiente. De esta forma, esta era digital puede llegar a convertirse en una amenaza en el caso de que sea ignorada o puede convertirse en un instrumento muy poderoso para mejorar la competitividad de la organización.

Lo anterior no supone excluir las herramientas de comunicación tradicionales. Implementarlas de forma simultánea debería ser parte de la estrategia, buscando lograr comunicaciones integradas donde todas las herramientas estén coordinadas, emitiendo un mensaje unificado y coherente (Oviedo García, Muñoz Expósito, Castellanos Verdugo, 2015). A continuación se presenta, a modo de conclusión, un cuadro comparativo entre los medios tradicionales y los sociales/digitales:

Tabla 1: Comparación medios de comunicación tradicionales y medios sociales

	Medios Tradicionales	Medios Sociales
Medios	televisión, radio, medios impresos, vallas publicitarias	redes sociales, blogs, comunidades, entre otros
Entrega	directa desde la organización sin editar	entrega por la fuente, según su voluntad y con su propia forma de expresión

Objetivos	notoriedad, conocimiento, recuerdo, compra	conversación    compartir, colaboración, compromiso
-----------	---	--

Fuente: Oviedo García, Muñoz Exposito, & Castellanos Verdugo, 2015

La comunicación integrada implica la emisión de un mensaje único utilizando diferentes herramientas, respetando las características de cada soporte, pero conservando la misma idea fuerza. Félix Mateus (2014) propone que se deben coordinar los mensajes y buscar sinergia entre ellos para generar el máximo impacto posible en la mente de los receptores. Sólo de esta forma será eficaz el mensaje.

Asimismo, internet nos da la capacidad de segmentar y hacer que diferentes mensajes lleguen a diferentes públicos objetivos (Castelló Martínez, 2010). La segmentación debe ser clave dentro de la estrategia de comunicación, haciendo a la comunicación más cercana a los intereses del público de interés.

#### Características del nuevo consumidor

De acuerdo con lo que plantea Alonso González (2015), los consumidores modernos presentan la característica de tener más poder que las marcas, de forma que han revolucionado la comunicación empresarial transformándola en una comunicación mucho más próxima que crea comunidades y gestiona las relaciones humanas en el ámbito del consumo. Son tiempos de hiperconexión donde los consumidores dedican cada vez más tiempo a elegir los productos que compran.

No solo ha cambiado el consumidor, también se ha modificado el proceso de compra, ya que no transcurre dentro de un comercio, sino por internet (Novoa Hoyos, Sabogal Salamanca y Vargas Walteros, 2015)

Otra característica relevante es que los consumidores se comunican y se relacionan entre ellos participando de redes sociales, compartiendo sus experiencias e información. Con internet ha llegado la posibilidad de que los usuarios creen sus contenidos.

El desafío de las empresas, según Alonso González (2015) será crear y distribuir contenido de interés para atraer clientes y para fidelizarlos, y para ello es necesario ofrecerle al usuario una experiencia. Se trata de lograr un *engagement*, es decir, un nivel elevado de compromiso y fidelidad del consumidor con la marca para lograr el conocido “me gusta” en las redes sociales. Los usuarios están predispuestos a leer las experiencias de otros con respecto al producto o servicio. Es por esto que las empresas deben desarrollar una estrategia específica para las redes sociales y monitorear lo que se dice de ella en la web.

Como consecuencia de esto, surge la figura del prosumidor, acrónimo formado por las palabras productor y consumidor, que refiere a los usuarios que dejan su papel pasivo para convertirse en creadores de contenidos en las redes sociales, pasan a ser parte de la comunidad y conversan con la empresa, de modo que se puede saber qué cosas les gustan, que esperan, que buscan. Que la empresa sea parte de las redes sociales implica que plantee conversaciones, es decir, que cree contenidos, que escuche (no solo que cuente cosas a los usuarios) y que fomente la participación de su público.

Asimismo, el consumidor en esta era es consciente del poder que tiene, lo empieza a ejercer y están dispuestos a prestarle atención a mensajes breves y concisos.

Teniendo en cuenta estas características, según Lewis (2018) en su gráfico “2018 This is What Happens In An Internet Minute” las empresas deben competir por la atención del usuario y contra los 973.000 *logins* en un minuto de Facebook, 174.000 *scrollings* de Instagram, 1.100.000 *swipes* de Tinder, por mencionar algunos ejemplos. Lo institucional convive en las redes con lo personal, y siempre prima la comunicación del conocido y la empresa pierde frente a esta situación.

Figura 1: 2018 This is What Happens In An Internet Minute



Fuente: Recuperado de <https://www.visualcapitalist.com/internet-minute-2018/> el 09/11/2018

Amado Suárez (2018) durante la conferencia *“La problemática de la comunicación institucional en la actualidad. El desafío de integrar las comunicaciones”* en la UCASAL<sup>4</sup> reflexiona acerca de los pronósticos donde hace treinta años determinaban que en el futuro todo iba a ser imagen y se equivocaron. Hoy día todo es texto, lo que más se intercambia en las redes sociales es texto, en diferentes idiomas, integrado de forma trasmedia.

Esta cultura donde habitan los consumidores, según Amado Suárez (2018), está caracterizada por seis puntos, desde la cual se deben pensar las estrategias de comunicación para las organizaciones:

- Imposibilidad del olvido: es uno de los puntos más relevante. Actualmente la sociedad registra todo, fotos de mensajes, viralización, todo se comparte en redes sociales.
- Todos son productores de información: la información producida por alguien conocido tiene más validez y credibilidad que los medios tradicionales.
- Libertad de indignación: es la característica más peligrosa. Se expresa mucho más la indignación que el amor en las redes sociales. En las grandes causas la gente se expresa con un “like”, donde en muchos casos, no se tiene mucha más información, y ese *click* es más fácil que la movilización por la causa.
- Movilización por la visibilización: relacionado con el punto anterior, es mucho más fácil sumar a una causa un *click* que efectivamente movilizarse por esa causa, como se dijo anteriormente.

---

<sup>4</sup> Universidad Católica de Salta

- Ruptura espacio/tiempo y lo privado/público: hoy lo privado está más público que nunca y lo público está mucho más privado (como el caso *Wikileaks* o *Panama Paper*). Se está cerca de los que están lejos y lejos de los que están cerca. El mundo está mucho más comunicado que nunca, paradójicamente.
- Todos son celebridades: Andy Warhol lo predijo con sus quince minutos de fama y cualquiera puede tenerlo en este momento de exposición en redes sociales.

Según Amado Suárez (2018), hay diferentes desafíos para cada uno de los puntos mencionados anteriormente:

- Las empresas tienen que empezar a entender qué es la transparencia, que no son sólo leyes de acceso a la información. Si bien hoy la información está disponible, es necesario que alguien la traduzca. Pero la lógica de la transparencia no es lo mismo que la oferta de información. Esta sociedad no está preparada socialmente para una lógica de la transparencia, especialmente porque el secretismo es parte de nuestra cultura argentina y latinoamericana.
- Todos son productores de información y obliga a pensar una ética comunicativa que no tienen que ver con la ética de era anterior. No implica no ser parte de las redes sociales, implica a tener ciertos comportamientos, como por ejemplo las *fake news*, que son lo que son por que la gente lo comparte sin saber, no se cuestiona si es verdad, primero se comparte y luego se pregunta qué pasa. Se tiene que llegar a una ética colaborativa.
- ¿Están los usuarios dispuestos a hacer algo a pesar de indignarnos?  
¿Realmente tienen voluntad de acción?

- En un mundo saturado de imágenes y textos, lo que se busca es la experiencia.
- Se vive en un mundo de 24/7, en un mundo de extimidad. Esto obliga a tomar conciencia de que todo lo que se publica puede ser viral.
- ¿Cómo se cambia la cultura de la celebridad y la visibilidad en una cultura de personas con derechos humanos plenamente ejercidos?

### La dirección estratégica y las nuevas tecnologías

Como afirma Dias Baptista (2016) cada vez son más los “nativos digitales” que forman parte de las empresas y, con la llegada de ellos, llega un nuevo concepto de trabajo. La realidad tiende a transformarse y cambia a una gran velocidad. Estar en sintonía con esa transformación es el gran desafío.

El trabajo se ha reconfigurado a partir del surgimiento de las nuevas tecnologías modificando sistemas de producción y gestión. En los entornos obsoletos, la imposición solamente promueve el miedo, lo que no permite la asimilación de nuevos conceptos.

La gestión de la organización no puede dejar de considerar a la comunicación dentro de la estrategia general, ya que es una pieza clave para lograr el éxito empresarial, es esencial para lograr sus objetivos y su buen funcionamiento. Incluso deben adaptar sus modelos de comunicación tradicional a los nuevos modelos debido al impacto de la revolución tecnológica, que implica nuevos medios y nuevos patrones comunicativos.

Valle (2003) refiere que la comunicación debe ser gerenciada ya que es un objeto de gestión, es decir, es un instrumento de carácter estratégico orientado a un fin práctico: la

consecución de objetivos, la gestión de relaciones y la coordinación de comportamientos son relevantes para la productividad de la empresa.

Gestión sin comunicación no es gestión (Félix Mateus, 2014). La planificación estratégica de la comunicación tiene que llevarse a cabo considerando los factores externos como variables fundamentales.

### Definición y caracterización de las redes sociales

Oviedo García, Muñoz Expósito, Castellanos Verdugo (2015) explican que la web puede definirse como la infraestructura técnica que permite el fenómeno social de medios colectivos y facilita la creación de contenidos por parte del usuario. Los medios sociales son consecuencia de aplicaciones basadas en internet que se cimientan en bases tecnológicas de la web 2.0.

Las redes sociales se pueden definir, según Campos Freire, López Cepeda y Otero Santiago (2010) como una forma de interacción social, como un intercambio dinámico de personas y grupos en contextos de complejidad. Su principal característica es el concepto de comunidad, a través de la creación de redes de usuarios que interactúan, dialogan y aportan comunicación y conocimiento.

Los usuarios de estas redes sociales generan espacios para reflejar sus opiniones, dejar sus comentarios y muchas veces es a través de estas redes que tienen el primer acercamiento al producto o servicio. Ellos hablan, se comunican y comparten sus experiencias. Es por ello que son un objeto de análisis fundamental para los departamentos de marketing. Incluso han cambiado la dinámica del mercado. Son ellos los que controlan la demanda de los productos a través de sus necesidades y deseos.

Las principales ventajas que ofrecen las redes sociales desde la comunicación son:



- Alta capacidad de afinidad y microsegmentación
- Amplia cobertura por su elevada penetración en la población
- Interactividad, tanto con el cliente actual como potencial
- Evaluación y optimización del ROI (*return on investment*) en tiempo real
- Acceso a un potencial consumidor, exigente y proactivo

### Tendencias del mercado de la comunicación

El *Future Today Institute* crea informes anuales que son un marco de referencia y ayuda a monitorear permanentemente las tecnologías. Desde el “*2018 Tech Trends Report*” impulsan a las organizaciones a utilizar tendencias que describen detalladamente en sus informes. Muchas organizaciones prefieren sentarse a esperar y ver estos enfoques descriptos en este reporte. Se motiva a que se consideren estas tendencias y a entrar en acción, incluso con acciones pequeñas, para que sea la misma organización la que enfrente el futuro y lo cree según sus reglas.

Dentro de lo que son las tendencias en tecnologías de la información y comunicación se encuentran las siguientes:

- El *Natural Language Generation* (NLG) se podrá usar no para crear nuevas historias, sino para crear diferentes versiones para diferentes tipos de audiencia con habilidades de comunicación diferentes. Consiste en modificar un video en cuanto al vocabulario y otros detalles para que se ajuste a una audiencia determinada, sin la necesidad de crear diferentes videos para cada una. Asimismo esta tecnología puede ser utilizada para crear *fake news*, por lo cual es una tendencia a monitorear de cerca.
- En el futuro serán necesarios para las organizaciones especialistas en análisis de datos, algoritmos e inteligencia artificial. La información brindada por estas

áreas es fundamental para la toma de decisiones en la empresa, ayuda a predecir el comportamiento de sus clientes y dar respuestas a sus preguntas. En el día a día este tipo de información ya es muy utilizado por gobiernos, universidades, medios de comunicación, etc. Es importante controlar los sesgos de esta información brindada por los algoritmos, por lo que es importante conocer quién creó dichos algoritmos y ese conjunto de datos, ya que estos algoritmos están creados por personas y con ella vienen también sus sesgos. Pero llegado a este punto, es difícil poder corroborar quién los creó o determinar si fueron manipulados o no. Los sistemas de inteligencia artificial dependen de nuestra confianza. Si no confiamos en ellos, décadas de investigación no habrán servido para nada.

- Está comenzando la era de la interfase comunicacional, se espera que dentro de poco tiempo se pueda hablar con todo tipo de máquinas. Se utiliza un sistema basado en semántica y lenguaje natural para anticipar los deseos de los consumidores. Algunos ejemplos de esto son Siri, Google Now y Amazon's Alexa, dispositivos que responden ante la voz de la persona.

- Las “*beacons*” o “balizas” son pequeños dispositivos programados para dar o recibir información desde o hacia el celular utilizando *bluetooth*. Tienen unos sensores conectados a una red que recopila datos sobre todas nuestras experiencias. Esta tecnología está siendo utilizada por el marketing y comercialización.

- El “*crowdlearning*” es una técnica que consulta los datos pasivos de las personas, su actividad móvil, sus ubicaciones, sus búsquedas en Google, etc. Es importante tomar conciencia que los datos están a disposición de cualquiera que los busque, recopile y analice.

- La sociedad actual está rodeada de datos e información. Quizás dentro de muchos años cuando los historiadores analicen esta sociedad descubran la cantidad de datos antropológicos que se creaban y destruían de forma simultánea. Un ejemplo de esto es lo sucedido en las últimas elecciones presidenciales de Estados Unidos, donde Twitter fue una herramienta clave a la hora de formar la opinión pública de los ciudadanos, e incluso algunos *tweets* escritos por candidatos electos fueron eliminados luego de que asumiera su cargo.

- Las notificaciones que aparecen en los celulares, incluyen actualizaciones, recordatorios, mensajes, etc. Las notificaciones captan la atención del usuario aun cuando está más vulnerable aprovechando el conocido "*Fear Of Missing Out*". Estas notificaciones tientan a la persona a mirar la pantalla y a ingresar en las noticias. El problema es que este tipo de mensajes proviene de todos lados, del gobierno, actualizaciones de aplicaciones, redes sociales, el clima, entre otros. Por lo tanto, el usuario se encuentra saturado de información, por lo cual las empresas deberán utilizar otro tipo de estrategias para competir por su atención.

- En el último período, las redes sociales están en la mira por ofrecer datos que no son transparentes. Las métricas no son fáciles de obtener para aquellos que trabajan en organizaciones de contenidos. En 2016, Facebook se disculpó por mostrar números incorrecto de reproducciones de video para los anunciantes y los editores, y dijo que había estado mostrando métricas incorrectas durante dos años, ya que intentó desafiar a YouTube. Son estas métricas las que pueden tomar las compañías e influir en decisiones de negocios. Editores y anunciantes están cuestionando la validez de las métricas que ellos mismos no puedan constatar

- La verificación de las conocidas “*fake news*” está siendo una prioridad en el mundo de las redes sociales. Se está trabajando con la Inteligencia Artificial para que las personas que leen las noticias puedan discernir entre las noticias falsas o no.
- Otras tendencias son: la realidad virtual como experiencia para ampliar las ventas, inteligencia artificial que crea arte, utilizada para procesos creativos, para hacer proyectos originales y asistentes digitales que reemplacen a la persona física, que contribuya a que la experiencia de la persona sea más fácil y agradable.

Otras de las tendencias que se consideran importantes para el presente trabajo son los números relacionados al *e-commerce* en Argentina.

Según el informe publicado en marzo de 2018 por la CACE<sup>5</sup>, 9 de cada 10 adultos conectados en los últimos doce meses en Argentina compró alguna vez *online*, y 5 de cada 10 lo hizo en los últimos seis meses.

Asimismo plantean tres conceptos que son fundamentales durante la experiencia de compra *online*: energía/esfuerzo, tiempo y dinero, ya que esta modalidad según el informe, permite comprar en cualquier momento del día, es más cómodo, es fácil de realizar, se ahorra tiempo, se encuentran los productos que en las tiendas no y se pueden aprovechar mejores descuentos que en las tiendas.

Los resultados de la encuesta muestran que la confianza hacia tiendas virtuales ha crecido en los últimos años. La desventaja percibida por los consumidores/usuarios en 2016 se ubicaba en 1,89% y en 2017 en 1,67%, y los principales argumentos son el no poder ver el producto y la logística. En referencia a este último concepto, la logística en Argentina ha mejorado en los últimos años de acuerdo a los datos de la CACE, permitiendo que el índice de respuesta hacia la

---

<sup>5</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico

desconfianza baje. Entre las categorías que más compras registran se encuentran pasajes y turismo, teléfonos celulares, indumentaria deportiva, electrodomésticos, entre otros.

El proceso de compra *online*, con frecuencia comienza con la búsqueda *online*, aunque en un gran porcentaje aún sigue siendo solo una forma de consulta y comparación para terminar comprando en la tienda física. Pero el 72% de las consultas *online* (personas de más de 45 años) se realizan en computadoras de escritorio y el 39% (personas entre 18 y 20 años) se hace desde teléfonos celulares o *tablets*. Estos porcentajes aproximadamente se siguen manteniendo al momento de la compra, donde el 73% compra desde una computadora y un 27% desde un *smartphone*.

Dentro del *e-commerce*, la tendencia que viene creciendo en los últimos años es la compra a través de una *app*, ya que 6 de cada 10 personas tienen instalada al menos una aplicación con venta *online*, y la venta a través de este canal aumentó de 8% en 2016 a 15% en 2017.

A lo largo del trabajo se ha mencionado la importancia de la experiencia del usuario/consumidor en esta era tecnológica. En números del *e-commerce*, la buena experiencia en una compra impulsa la siguiente, ya que 8 de cada 10 personas eligen sitios web o *apps* donde ya habían comprado. De todas las personas encuestadas en este informe, la CACE determina que un 98% de las personas están satisfechas con su última compra.

El perfil de consumidor *online* es oportunista (busca ofertas, descuentos, promociones), leal (donde la experiencia es clave), curioso (ya que investiga, compara, busca opiniones en internet), conquistable (abierto a buscar nuevas experiencias) y eficientes (donde la logística es la clave).

El *e-commerce* en Argentina no debe pasar desapercibido, ya que es una industria que facturó durante el año 2017 \$156.300 millones (y en el año 2016 \$102.700 millones) correspondientes a 60 millones de órdenes de compra y 96 millones de artículos vendidos.

Resumiendo, lo que plantea la CACE es que las empresas se encuentran frente a un consumidor más exigente, donde la experiencia de compra determina en gran porcentaje las futuras compras y es un canal de venta que no se puede dejar de monitorear dado el volumen de compras que genera.

## Análisis del caso Fava Hnos. S.A.

### Descripción de la empresa

El grupo económico Fava Hnos. comenzó siendo una ferretería hace más de cien años de la mano de una familia de inmigrantes instalada en la ciudad de Mar del Plata. Con el paso del tiempo, fueron atendiendo a otras necesidades de sus clientes y del mercado, llegando a tener hoy más de cuarenta sucursales en Mar del Plata y otras localidades de la Provincia de Buenos Aires, pero siempre prestando especial atención a la comunidad donde se desarrollaban.

Fava Hnos. se conforma en la actualidad por tres unidades de negocios: *Favacard* (la tarjeta de crédito que comenzó en la década del 80 siendo una tarjeta para comprar en el negocio y luego se extendió a otros locales), *Paseo de compras* y *Préstamos Muy*. Estas tres unidades se encuentran muy interrelacionadas. Por ejemplo, gran número de personas que compran en el paseo de compras lo hace con la tarjeta de Fava o a través de un crédito personal.

### Decisiones estratégicas

Con el surgimiento de los cambios tecnológicos y culturales desarrollados anteriormente, el grupo Fava Hnos. debió adaptarse, siempre considerando a la tecnología como una aliada para la consecución de los objetivos corporativos. Es decir, sus objetivos de comunicación y marketing están alineados a los objetivos estratégicos a fin de asegurar la convergencia de las estrategias entre los diferentes sectores. Para lograr este objetivo, la empresa tiene segmentado su público, comprendido principalmente por personas de clase media y media baja y tiene identificado su valor diferencial, ser una empresa familiar presente en la ciudad desde hace cien años.

Para llevar a cabo los planes de comunicación y marketing, los equipos tienen reuniones frecuentes donde se van ajustando los planes.

### Presupuesto

El presupuesto del área de marketing se destina a comunicación tradicional y comunicación en redes sociales, el total se divide en un 65%-35% respectivamente. Lo que resalta el equipo de marketing es que la publicidad tradicional es más cara pero tiene mayor alcance y la comunicación digital no es tan costosa (ya que en redes sociales se invierte el presupuesto que la empresa desee, no hay montos fijos como la pauta en medios), tiene gran alcance y es lugar indiscutido donde tienen que estar las marcas. La ventaja que tiene crear campañas en internet es que de antemano, cuando se determina el presupuesto, ya se sabe el alcance que va a tener la publicación, por ejemplo en Facebook o Instagram, y se puede segmentar el público al cual le aparecerá la publicación paga (se puede indicar sexo, rango etario, lugar de residencia, intereses).

### Comunicación interna

Todos los cambios tecnológicos tienen un impacto sobre la comunicación interna del grupo Fava Hnos. Actualmente tienen una intranet para comunicar las novedades institucionales y se encuentran en el armado de una nueva intranet más moderna. La empresa considera que sus empleados son los principales promotores de su marca. Es por ello que algunas de las acciones que han implementado para fomentar que todos los empleados le pongan “me gusta” a la página de Facebook fue, por ejemplo, en la fiesta de fin de año para participar por sorteos la condición



era el “me gusta” en la página institucional de *Fava Paseo de Compras*, ya que los empleados son los principales promotores de la marca.

### Competencia

Otro aspecto que tienen en cuenta es el monitoreo de las empresas del mismo sector. Dentro de los principales competidores se encuentran Authogar, Frávega y Garbarino. En estos tres casos, la empresa controla constantemente los movimientos ya que son su competencia directa y es una variable clara a considerar.

### Análisis de la publicidad tradicional

El objetivo principal que busca el grupo Fava Hnos. con este tipo de comunicación es estar presente en la mente del consumidor que quizás no tiene acceso a las redes sociales y, por otro lado, funciona como complemento de la comunicación digital.

Los medios de comunicación tradicionales que, Fava Hnos. utiliza son *spots* publicitarios en radios y en televisión. En televisión pautan en el *prime time* de los dos noticieros más vistos en Mar del Plata: Canal 8 y Canal 10, en general antes o después del segmento que anuncia el clima. Además están muy atentos a los programas de mayor rating para pautar allí y también publicitan en el programa de la mañana de canal 8 Mardel Directo. Asimismo para la comunicación de la tarjeta Fava (*Favacard*), en los locales adheridos a los descuentos con la tarjeta se colocan afiches promocionando los días de descuento y se puede encontrar *merchandising* de la marca en el local.

Otro medio de comunicación tradicional es la revista institucional del *Paseo de Compras*, la cual tiene una periodicidad mensual donde publican las ofertas del mes y se hace referencia a la tarjeta y a los préstamos personales.

#### Otras acciones de comunicación

El equipo de marketing trata de innovar con otras acciones más creativas que se suman a las tradicionales como por ejemplo: campañas específicas para el Día de la Madre (sorteos de cortes de pelo y cambios de look), Día del Niño (acciones con el payaso Moroko en el punto de venta), Navidad (donde por ejemplo las familias se pueden acercar al local comercial de la Av. Luro para sacarse su foto con Papá Noel) o para San Valentín (para promocionar las listas de regalos para casamientos hicieron una intervención en el salón de ventas con una pareja de novios que interactuaba con la gente regalando chocolates y haciendo sorteos). Para promocionar una nueva línea de cafeteras, convocaron a un actor que en la vidriera invitaba al público a probar el producto y les servía café. Otra de las acciones que están llevando a cabo es invitar a cocineros marplatenses a cocinar en la vidriera del local, utilizando productos que se venden como batidora y horno eléctrico, y luego el público presente degusta las recetas. De estas acciones también se genera contenido que luego será utilizado para redes sociales.

#### Medición

La medición y el alcance que tienen las publicidades y/o anuncios en medios tradicionales es muy difícil calcular para el equipo de marketing. Pero este no es solo un problema de esta empresa, sino que, debido a la falta de datos y métricas en la ciudad, en general se guían por ejemplo por el *rating* de los noticieros de la ciudad o de los programas más vistos al

momento de realizar el spot publicitario. En contraposición, las campañas realizadas en redes sociales tienen métricas específicas acerca de la gente alcanzada con las publicaciones, la cantidad de personas que interactuaron, que iniciaron conversaciones, que pusieron me gusta, que compartieron. Además brinda métricas específicas del público que vio la publicación, con edad, sexo, ubicación y tipo de dispositivo desde el cual la observaron.

### Análisis de las redes sociales

A continuación se realiza un análisis de la comunicación digital de cada una de las unidades de negocios: *Favacard*, *Fava Paseo de Compras* y *Prestamos Muy*. En cada caso de indicará qué red social tiene activa, fecha de inicio, la cantidad de seguidores, la periodicidad de sus publicaciones, la composición del público, horario de mayor concurrencia, cantidad de visitas mensuales, alcance de publicaciones y la interacción del público con ellas.

#### *Favacard*

##### Facebook

Inicio: La cuenta está activa desde julio de 2010

Seguidores: 70.000 aproximadamente

Periodicidad de las publicaciones: una publicación por día

Composición del público:

- 79% mujeres
  - o 26% 25-34 años
  - o 20% 35-44 años
  - o 12% 45-54 años

- o 9% 18-24 años
  - o 7% 55-64 años
  - o 4% 65+
- 21% hombres
  - o 7% 25-34 años
  - o 5% 35-44 años
  - o 3% 18-24 años
  - o 2% 55-64 años
  - o 1% 65+

Horario de interacción: de 8 a 21 hs. el centro de atención al cliente se encuentra contestando las consultas que llegan a las redes sociales. Luego se implementa una respuesta automática.

Visitas mensuales: 4957 visitas aproximadamente

Alcance de las publicaciones 140.364 (personas que ven las publicaciones)

Interacciones: 18.500 (personas que interactúan con la publicación poniendo me gusta, compartiendo o dejando comentarios)

¿Qué se comunica? Utilizan esta red social para comunicar sorteos (al igual que en la página del *Paseo de Compras* por los 110 años de Fava Hnos.). Se comunican efemérides como por ejemplo del día del trabajador. Además se realizan publicaciones de promociones por el día del padre por ejemplo, los negocios adheridos a *Favacard*, los descuentos y cuotas que facilita la tarjeta. Asimismo se utiliza para comunicar cómo solicitar *Favacard* y Favasalud.

¿Cómo se comunica? Emplean hashtags, emoticones, utilizan un lenguaje informal y tutean a los clientes al redactar las publicaciones y al contestar sus preguntas por este medio. Además siempre publican el link a la página web de *Favacard*.

### Instagram

Lanzado recientemente, tiene 1.500 seguidores. Tienen inconvenientes para gestionar las publicaciones y no pueden armar campañas. A pesar de esto, intentan generar las publicaciones a través de Facebook y que se publiquen simultáneamente en Instagram para mantener activa la red social.

### Twitter

Esta red social cuenta con 455 seguidores, está activa desde agosto de 2010 pero desde abril de 2018 que no se actualiza.

### Web

Presenta 40.000 usuarios que visitan mensualmente la web.

Se hace publicidad para *Préstamos Muy*

Presenta toda la información relacionada a promociones con la tarjeta, espacio para solicitar la tarjeta, presenta una pestaña para los clientes y otra para los comerciantes, información sobre sucursales, otra pestaña con información institucional, brinda información de contacto, una pestaña de recursos humanos, otra pestaña con las acciones de Responsabilidad Social Empresaria, tiene accesos directos al Facebook y Twitter de *Favacard*. También presenta un motor de búsqueda en la web. Con respecto a los colores, se respeta el color rojo

característico de la marca y el logotipo es una imagen de la tarjeta Fava y el *slogan* “Te acompaña siempre”

### *Paseo de compras*

#### Facebook

Inicio: septiembre 2016

Seguidores: 22.600

Periodicidad: una publicación por día

Composición del público:

- 79% mujeres
  - 26% 25-34 años
  - 20% 35-44 años
  - 12% 45-54 años
  - 9% 18-24 años
  - 7% 55-64 años
  - 4% 65+
- 21% hombres
  - 7% 25-34 años
  - 5% 35-44 años
  - 3% 18-24 años
  - 2% 55-64 años
  - 1% 65+

Horario de interacción: de 8 a 21 hs. el centro de atención al cliente se encuentra contestando las consultas. Luego se implementa una respuesta automática.

¿Qué se comunica? Utilizan esta red social para publicar sorteos (como por ejemplo un sorteo que está en curso por los 110 años que se celebran este año. En los posteos de sorteos se caracterizan por los llamados a la acción por parte del público para que comparta la publicación o complete un formulario para participar. Además se publican ofertas, descuentos con la tarjeta *Favacard*, cuando dan cuotas sin interés, se publican fotos institucionales como el festejo de los 110 años, novedades de los locales (por ejemplo cuando cierran por feriado), búsquedas laborales, efemérides (como el día del trabajador o de la mujer) y hacen publicaciones relacionadas a la revista del *Paseo de Compras*. Asimismo se realizan publicaciones donde se fomenta la venta telefónica y en las sucursales.

¿Cómo lo comunican? Los recursos que utilizan son fotos de elaboración propia, también videos creados por ellos y emplean hashtags propios como #favatip #favasale #ofertasdesinteresadas y emoticones. En cuanto al estilo de comunicación que utilizan es informal, coloquial, tutean a su público a fin de generar un vínculo más cercano. Además en las publicaciones generalmente colocan un *link* a la página web de Fava Hnos.

## Instagram

Actualmente, esta red social presenta 1.512 seguidores

Las publicaciones son cada dos o tres días aproximadamente.

## YouTube

Es una red social que no actualizan con la misma regularidad que las otras. Contiene algunos videos publicados de las acciones realizadas en el local o publicidades. Se utiliza como una plataforma para subir contenido que luego se compartirá en otras redes sociales

## Web

La página está en un proceso de cambio de plataforma desde hace un tiempo para mejorar su visibilidad y se encuentran analizando la implementación de *e-commerce*, es por eso que no están haciendo muchas acciones en ella. Actualmente tiene 20.000 visitas mensuales. Presenta las siguientes pestañas en la sección productos: Tecnología, Hogar, Salud y belleza, Tiempo libre, Bebés y niños, Colchones, Muebles, Herramientas, Motos; y las siguientes pestañas en la sección servicios: Créditos Personales, Venta Telefónica, Mis 15 años, Bodas, La Revista, Post-Venta, Trabajá con nosotros, + Servicios. Tiene enlaces a Facebook, YouTube e Instagram (en este caso no funciona bien el enlace). Se puede identificar fácilmente el centro de atención al cliente, con número de teléfono, *mail* y la posibilidad de chatear con el centro de atención. Se pueden ver ciertos inconvenientes a la hora de buscar un producto, ya que la página queda cargando y luego sale error, lo cual puede generar que un usuario que busque un producto y quiera ver su descripción desista de la página y recurra a otra. También hay una sección de ofertas del mes con productos destacados. Además, hay un espacio donde el usuario puede poner su mail para que le lleguen a su correo las ofertas del mes. El color rojo se presenta en la página, junto con el logo de *Fava Paseo de Compras*.



## *Prestamos Muy*

### Facebook

Inicio: abril 2017

Seguidores: 6000

Periodicidad: entre 3 y 7 días

¿Cómo comunican? En las publicaciones se realizan llamados a la acción por parte del público para que saquen un crédito. Se hace referencia al *HotSale* para que saquen un préstamo y aprovechen ofertas. Además se publican efemérides (Día del Trabajador o Pascua) y se publican los beneficios que tiene la página, la facilidad con las que se puede acceder al dinero. Asimismo realizan publicaciones de ejemplos de x cantidad de dinero pedido y las cuotas que le quedarían a la persona por mes para devolverlo.

¿Cómo comunican? Tienen desarrollado una animación con la cual realizan videos e incluso aparece en PNT (publicidad no tradicional) en el magazine de la mañana del Canal 8 de la ciudad. Con el desarrollo de esta animación, se busca asociar la imagen lúdica con la facilidad del otorgamiento del crédito. Las fotos y videos son desarrolladas por el equipo de marketing, utilizan el mismo estilo de comunicación que los casos anteriores, emplean emoticones y siempre el *link* a la página web de *Préstamos Muy*.

### Web

Es la web que más diferencia tiene con el resto, ya que en esta se incluye el color amarillo. Dentro del menú se incluye: Solicítalo, Cómo Funciona, Requisitos, Nosotros, Preguntas Frecuentes y Contacto. Más abajo se incluye un video explicativo de como solicitar

los préstamos. En la parte inferior se encuentra un apartado que hace referencia a *Favacard*, *Fava Paseo de Compras* y *Favanet* (Facebook *Préstamos Muy*), cada uno con su dirección, enlace al Facebook y teléfono de contacto.

Los portales, como por ejemplo 0223, son otro medio en el cual el grupo Fava realiza publicidades, principalmente lo utilizan para *Favacard* y *Préstamos Muy*. En este medio pueden llegar a alcanzar 9000 *clicks* en el banner publicitario y más de 6.000.000 de impresiones (es decir gente a la que le aparece el anuncio, el cual no quiere decir que la haya visto). Estos anuncios se encuentran en la sección policial, *mobile* y *home page* del portal.

Según los datos recopilados, la interacción que se genera con el público es positiva ya que los acerca a la gente. Para dar respuestas a las consultas por redes sociales, han capacitado al personal de atención comercial, que también responden las consultas telefónicas. Esto les ha sido de mucha utilidad, ya que en un primer momento era el sector que manejaba las redes quienes daban respuesta a las consultas. Luego cambiaron esta modalidad ya que la empresa cuenta con un sector especializado en dar respuestas al cliente. Este cambio también implicó la disminución de mensajes de clientes disconformes y comentarios ofensivos.

Con respecto a la pauta de comunicación digital, realizan algunas publicaciones pagas. Actualmente están invirtiendo en Google Adwords que es una herramienta que ofrece Google para potenciar publicaciones de los anunciantes.

Otro de los datos que remarca el equipo de marketing es la información con la que llega el potencial consumidor, que en muchos casos concurre al local comercial con la misma o más información que el vendedor.

### Matriz FODA

A continuación, y como resumen de lo expuesto a lo largo del trabajo, se desarrollará un análisis de la matriz FODA, donde se detallan las fortalezas, las amenazas y oportunidades observadas del área de la empresa estudiada (departamento de marketing y especialmente la comunicación para con el público de interés externo) que pueden influir sobre la organización.

Tabla 2: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Departamento conformado por profesionales de la comunicación</li><li>• Cuentan con presupuesto para acciones de comunicación</li><li>• Coherencia en todos los mensajes emitidos desde las distintas Unidades Estratégicas de Negocios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualmente la página web no permite el <i>e-commerce</i>, solo consulta.</li><li>• El canal de YouTube del <i>Paseo de Compras</i> se actualiza esporádicamente</li><li>• Presentan pocos datos relacionados al alcance de la comunicación tradicional</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>● Presentan diferenciadas las distintas marcas de acuerdo a la identidad de cada una</li><li>● Desarrollo de ideas originales, que complementan la comunicación digital y tradicional y generan experiencias en el público</li><li>● Centro de atención al cliente capacitado</li><li>● Presencia de acciones de comunicación interna</li><li>● Imagen instalada y reconocida en la ciudad y alrededores</li><li>● Presentes en las principales redes sociales y medios de la ciudad</li><li>● Adaptación a los cambios del entorno, incluyen en sus estrategias las nuevas tecnologías que van surgiendo</li><li>● Estilo de comunicación cercano al público</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Redes sociales que se activaron en alguna oportunidad pero que no tienen publicaciones frecuentes</li><li>● Se publica el mismo contenido en todas las redes de la misma UEN y no se diferencian contenidos diferentes para cada una</li></ul>
---	--

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento exponencial del uso de redes sociales</li> <li>● Crecimiento del <i>e-commerce</i></li> <li>● Clientes cada vez más informados. El proceso de compra si inicia por internet, ergo, es una oportunidad para que lea comentarios de experiencias positivas de otros consumidores sobre el producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Clientes cada vez más informados, llegan al lugar de compra con mucha información y los vendedores deben estar capacitados para responder adecuadamente</li> <li>● Competidores también se encuentran utilizando estratégicamente las redes sociales</li> <li>● Cambios tecnológicos continuos que exigen estar alertas constantemente para no perderse nada</li> <li>● Atención muy efímera del cliente, lo cual exige crear contenidos atractivos, a la vez que se compite con muchos otros contenidos a la vez</li> <li>● Competencia muy instalada en la ciudad</li> <li>● Contexto socioeconómico</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## Propuesta

A partir del análisis FODA, a continuación se describen las propuestas para superar las debilidades y amenazas detectadas a partir de las oportunidades y fortalezas identificadas:

- Desarrollo de plataforma *e-commerce*: De acuerdo a los datos recopilados de la CACE, esta nueva modalidad de consumo genera grandes ganancias para las empresas que lo implementan. Se propone que la empresa pueda aprovechar esta oportunidad tecnológica siendo que su competencia tiene bien desarrollado este concepto. Si bien requiere de exhaustivos análisis de factibilidad, del proceso de compra, de planificación y organización de *stock* y de plataforma web, se considera que es un espacio donde la marca tiene que estar presente. Además, al contar con tantas sucursales, la logística del *e-commerce* puede reducir sus costos permitiendo que el consumidor pueda retirar su compra del local más cercano. Asimismo permitirá llegar a clientes que no cuentan con sucursales físicas en sus ciudades. Otro aspecto a tener en cuenta es la logística de devolución, que también se vería beneficiada si la persona alcanza su producto al local. La página debe contar con buenas fotografías y descripciones de los productos, barra de búsqueda rápida, debe contar con programas de seguridad de datos, ser coherente con los colores institucionales, tener un método de log in rápido para que el usuario no abandone su carro de compras, entre otros. Asimismo, esta plataforma le puede permitir participar de ofertas como *HotSale* o *BlackFriday*, días en los que las empresas promocionan sus productos con descuentos convenientes para su público.

- Contenido específico para cada red social: Debido a que no es el mismo público el que está presente en cada red social, el contenido para cada uno de ellos debe ser específico. Si bien es fundamental que se continúe con la periodicidad con las que se generan posteos en Facebook e Instagram, por ejemplo, no se potencia el uso de cada red si se sube el mismo posteo en las dos redes. Además, se propone implementar mucho más el uso de videos en *stories* de Instagram, que es una tendencia a nivel mundial según se ha comentado anteriormente. Además se puede generar material para el canal de YouTube que no se actualiza con regularidad. Aprovechar todas las intervenciones creativas que se realizan en el salón de compras para generar material para redes sociales es clave, registrar estos momentos y publicarlo después, ya que tienen ideas muy creativas que no tienen tanta repercusión en redes. Para ello el *storytelling* puede ser un recurso para aprovechar a contar historias con los conceptos que se quieran transmitir de la marca.
- Redes sociales desactualizadas: Se propone que aquellas cuentas que no se actualicen con regularidad se cierren, ya que la imagen que generan al no estar activas no es positiva y se percibe como desinterés, como por ejemplo el Twitter de *Favacard* y el canal de YouTube del *Paseo de Compras*.
- Comunicación Institucional: Generar contenido más frecuente de las acciones de responsabilidad social, ya que es una fortaleza que tiene la empresa, parte de su identidad y se puede diferenciar de la competencia a través de ellas. Se propone que dentro del presupuesto no se recorten otras acciones de comunicación, sino que sea incremental.

## Conclusiones

Luego de haber realizado la descripción sobre la comunicación digital y de la comunicación tradicional, se ha llegado a una serie de conclusiones que se enumeran a continuación.

En primer lugar, se concluye que las organizaciones que han estado invirtiendo parte de su presupuesto de comunicación en medios tradicionales no deben dejar de hacerlo. El surgimiento de nuevos medios digitales no excluye la posibilidad de invertir en ambos. En el caso analizado de Fava Hnos. el porcentaje dirigido a radio, televisión y revistas debe seguir estando, ya que ha demostrado ser eficiente, llegar al público de interés y se cometería un error pensar que el mismo segmento va a ser alcanzado por las redes sociales. Por otro lado, tampoco pueden descuidar la comunicación digital, ya que parte de su comunidad se encuentra allí.

En segundo lugar, se concluye que es fundamental monitorear las tendencias, hacia dónde se está dirigiendo *target* de la organización o cuáles son sus intereses. Se debe crear contenido en las redes sociales que sea atrapante y que humanice a la marca, lograr que la persona sea fanática y la elija por sobre todas las cosas. Para ello será fundamental crear sinergia en todos los mensajes emitidos por la organización, como en el caso estudiado, que todas sus comunicaciones, sea el soporte que sea, tiene la misma idea fuerza que se repite. Asimismo, lograr que el público genere un *engagement* con la marca se relaciona con la experiencia que tiene como consumidor. Las experiencias determinan la continuidad de dicha relación, y frente a un consumidor con más poder que hace unos años, esto resulta importante. En el caso de Fava Hnos. la creatividad a la hora que poner en práctica diferentes acciones de comunicación marca la diferencia, ya que no se quedan solo en el plano de la comunicación tradicional y digital. En tercer lugar, se encuentra la importancia que tiene para el éxito de empresa, considerar a la



comunicación como parte de su estrategia de negocios. Son pocas las empresas marplatenses que incluyen entre sus departamentos al marketing. En el caso estudiado, se puede observar la relevancia que tiene para la consecución de los objetivos corporativos. Formar un equipo de profesionales del área, así como se arma un departamento contable con los profesionales en la materia, tiene sus beneficios que se ven reflejados en los resultados. Por último, se concluye que es imprescindible para afrontar este nuevo paradigma, el uso de *big data*, de las métricas y el entrecruzamiento de datos, que luego puedan ayudar a plantear objetivos y tomar decisiones. En el caso estudiado, tienen la posibilidad de utilizar la información adquirida de las diferentes unidades de negocios y retroalimentarse entre ellas.

Las formas de comunicación digital no responden a las mismas exigencias que la comunicación tradicional ni llegan al mismo público, pero no por ello son más o menos importantes. La comunicación de marca debe llegar a donde se encuentran sus segmentos, es por ello que se recomienda monitorearlos y los equipos de comunicación deben estar capacitados para poder responder estas exigencias. Lo más importante es que todos los mensajes, emitidos por los diferentes canales que utiliza la organización, sean sinérgicos y coherentes entre ellos para mantener la imagen deseada. Para lograr este punto, es importante que las organizaciones tomen conciencia de la importancia del profesional de la comunicación.

La utilización de redes sociales debe concebirse como un medio para transmitir el mensaje deseado y no como un fin en sí mismo. La planificación de objetivos y su control luego determinarán si se está dirigiendo por el buen camino o deben corregir desvíos.

## Bibliografía

Alonso Gonzalez, M. (2015). Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y El corte inglés. *Index Comunicación*, 5(1), 77-105.

Amado Suarez, A. (Marzo de 2018). La problemática de la comunicación institucional en la actualidad. El desafío de integrar las comunicaciones. Universidad Nacional de Salta. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=WGKQBuKoIxx&t=5s>

Campos Freire, F. (2015). Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. *El profesional de la información*, 24(4), 441-450.

Campos Freire, F., López Cepeda, A., & Otero Santiago, L. (2010). Redes sociales personales vs medios convencionales. Diferencias en el tratamiento informativo. *Prisma.com*(12), 1-25.

Castelló Martínez, A. (2010). *Estrategias empresariales de la Web 2.0*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Dias Baptista, R., & Pagán Martínez, M. (2016). Comunicación y nuevas tecnologías: crisis de identidad organizacional e individual. *Razon y palabra*, 20(94), 1058-1079.

Félix Mateus, A. (febrero de 2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y comunicación social*, 19, 195-210.

García Avilés, J. (2009). La comunicación ante la convergencia digital: algunas fortalezas y debilidades. *Signo y pensamiento*, 28, 102-113.

Lewis, L. (2018). *Visual Capitalist*. Recuperado el 09 de noviembre de 2018, de <https://www.visualcapitalist.com/internet-minute-2018/>

Marín Dueñas, P. P., & Lasso de la Vega Gonzalez, M. (2017). La efectividad de las páginas web en la comunicación empresarial de las pequeñas y medianas empresas. Un estudio de PYMES de la provincia de Cádiz. *Zer*, 22(42), 53-71.

Marín Dueñas, P., Mier-Terán Franco, J., & Lozano Fernández, J. (2018). La comunicación en las empresas de distribución alimentaria en España: un análisis de las herramientas online y offline. *Revista de comunicación de la SEECI*(45), 55-73.

Novoa Hoyos, A., Sabogal Salamanca, M., & Vargas Walteros, C. (2015). Estimación de las relaciones entre la inversión en medios digitales y las variables financieras de la empresa: una aproximación para Colombia. *EAN*(80), 12-25.

Oviedo Garcia, M., Muñoz Exposito, M., & Castellanos Verdugo, M. (2015). La expansión de las redes sociales. Un reto para la gestion de marketing. *Contabilidad y negocios*, 10(20), 55-69.

Price Waterhouse & Co. (2017). *Medios y Entretenimiento en Argentina. Perspectivas 2017-2021*. Buenos Aires.

Sarmiento Guede, J., Curiel, J., & Antonovica, A. (2017). La comunicación viral a través de los medios sociales: análisis de sus antecedentes. *Revista Latinoamericana de Comunicación Social*, 72, 69-86.

The Future Today Institute. (2018). *2018 Tech Trends Report*. Obtenido de <https://futuretodayinstitute.com/2019-journalism-media-tech-trends/>

Valle, M. (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. *Razon y palabra*(32).